



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO:** ADMINISTRAÇÃO  
**LINHA DE PESQUISA:** CARREIRA PROFISSIONAL FEMININA  
**ÁREA:** ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

ISIS MONTEIRO SANTOS  
21200384

**DESAFIOS DA MULHER NO AMBIENTE EMPRESARIAL:**  
**Fatores influenciadores na carreira feminina**

Brasília  
2018

ISIS MONTEIRO SANTOS

**DESAFIOS DA MULHER NO AMBIENTE EMPRESARIAL:  
Fatores influenciadores na carreira feminina**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciene Braz  
Ferreira

Brasília  
2018

ISIS MONTEIRO SANTOS

**DESAFIOS DA MULHER NO AMBIENTE EMPRESARIAL:  
Fatores influenciadores na carreira feminina**

Trabalho de Curso (TC) apresentado  
como um dos requisitos para a  
conclusão do curso de Administração  
de Empresas do Centro Universitário  
de Brasília – UniCEUB.

Brasília, 09 de maio de 2018.

Banca Examinadora

---

Prof.<sup>a</sup>: Luciene Braz Ferreira  
Orientadora

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

Brasília  
2018

## **DESAFIOS DA MULHER NO AMBIENTE EMPRESARIAL: Fatores influenciadores na carreira feminina**

Isis Monteiro Santos<sup>1</sup>  
Prof.<sup>a</sup> Luciene Braz Ferreira <sup>2</sup>

### **RESUMO**

Desde seu início no mercado de trabalho, a mulher teve que lidar com a desqualificação do seu trabalho, assédio, preconceito e a sobrecarga diária. Ao longo do tempo, sua presença no mercado se expandiu, assim como seu interesse em exercer atividades fora do lar. A evolução educacional proporcionou melhores oportunidades de trabalho para as mulheres que hoje em dia conseguem competir com os homens pelos mesmos cargos. Mesmo assim, procura-se saber por qual motivo as mulheres ainda não se equiparam aos homens no mercado de trabalho. O objetivo geral desta pesquisa foi analisar os principais fatores influenciadores na carreira profissional feminina. Para isso foi realizada a coleta de dados a partir de uma entrevista semiestruturada. Foi aplicada com mulheres com mais de 32 anos, nascidas ou residentes no Distrito Federal, com experiência profissional. Entre os temas abordados estiveram questões que alinhavam a vida profissional à vida pessoal assim como: maternidade, dupla-jornada, discriminação de gênero, assédio, apoio e influências de carreira. O estudo teve caráter qualitativo, explicativo, utilizando da análise de conteúdo para interpretação das informações. Observou-se, a partir dos relatos, que a mulher possui grande influência familiar na sua carreira, sendo determinante em algumas escolhas profissionais, colocando em primeiro plano a opinião e as necessidades da família. A discriminação, assim como o assédio ainda é recorrente nas empresas públicas e privadas, submetendo as mulheres à situações constrangedoras e desmotivadoras. Entende-se que as empresas devem estar preparadas para formular estratégias que entendam as necessidades dessas mulheres diante dos desafios enfrentados no mercado.

Palavras-chave: Carreira, mercado de trabalho, mulher

---

<sup>1</sup> Estudante de Administração do UniCEUB – 8º semestre. E-mail: isis.m.s@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade de Brasília e doutora em Science de Gestion pela Universidade Aix-Marseille. Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e graduada em Administração pela UCB. Integrante do grupo de pesquisa Grupo de Pesquisa em Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação (GESTI) e professora do UniCEUB. E-mail: luciene.ferreira@uniceub.br

## 1 INTRODUÇÃO

Após os acontecimentos da Primeira e Segunda Guerra Mundial, a distribuição trabalhista foi profundamente afetada, logo que grande parte de seus trabalhadores foram deslocados para os campos de batalha. Com a carência de mão-de-obra nas fábricas e a necessidade de sustento das famílias dos soldados, a mulher se tornou a solução, adentrando o mercado de trabalho e tornando-se também responsável pela renda familiar.

No entanto, engana-se quem acredita que as condições favoreceram as mulheres da mesma forma. Além da jornada de trabalho exaustiva nas empresas, a mulher passou a se desdobrar para realizar o trabalho doméstico, cuidar dos filhos e cônjuge, caso ainda fosse vivo e necessitasse de cuidados especiais. Psicologicamente e fisicamente, a inserção da mulher no mercado trouxe esgotamento e pouco desenvolvimento intelectual (SIMÕES; HASHIMOTO, 2012).

A presença feminina no mercado de trabalho, mesmo que promissora, ainda encontra obstáculos que refletem a sociedade patriarcal que originou as relações sociais. Assim, situações de desigualdade dentro do ambiente de trabalho não são incomuns, ainda que implícitas. Percorre desde a diferença de remuneração, atribuições e cargos, até atos assediosos por parte de seus parceiros de trabalho (PRONI, 2018).

Sobre a relevância acadêmica desta pesquisa, a partir da segunda metade do século XX, pode-se observar o crescimento do interesse pela pesquisa do mercado de trabalho e a participação da mulher na evolução das organizações. Não somente em ambiente administrativo, o tema é recorrente também em estudos das ciências sociais.

Por razão do tema “carreira” ser bastante discutido no meio acadêmico, por várias abordagens e áreas de pesquisa, cabe a este trabalho somar acerca da discussão sobre a carreira feminina e suas implicações no mercado de trabalho. Em pesquisa ao site Periódico Capes, foram encontrados com o termo “carreira feminina”, aproximadamente 210 resultados, para os últimos cinco anos. Ao pesquisar por “mulher” e “mercado de trabalho”, são visualizados 604 resultados, no mesmo período. Convém ressaltar que, entre estes trabalhos, poucos possuem o foco na área de gestão. Portanto, este estudo poderá contribuir para atualização e exploração do assunto.

No contexto gerencial, poderá auxiliar no entendimento do papel da mulher dentro das empresas privadas e públicas, identificando suas principais dificuldades. Com isso, formular estratégias que minimizem os impactos dessas adversidades na atuação da mulher na organização, visando à melhoria do desempenho das atividades da empresa. A discriminação dentro de seu local de trabalho, os problemas em conciliar a jornada de trabalho com os serviços domésticos, o preconceito com a maternidade, ou estilo de vida são questões presentes quando percebida a falta de acesso dessas mulheres a cargos mais elevados (SERPA, 2010).

Em âmbito social, o tema vai ao encontro de assuntos pertinentes ao contexto atual da sociedade, tais como a igualdade de gêneros, empoderamento feminino, a percepção e evolução do papel da mulher na sociedade. Conforme exposto por Andrade e Carvalho Neto (2015), apesar das conquistas sociais e oportunidades no mercado, o estereótipo feminino e o papel familiar ainda têm forte influência na vida profissional. Esta pesquisa poderá contribuir para a conscientização social acerca do ambiente em torno da mulher, seus anseios e desafios ao longo de sua carreira.

A partir do exposto, surge então a necessidade do seguinte questionamento: quais os fatores determinantes para a carreira feminina? A partir deste problema, foi definido como objetivo geral: analisar os principais fatores influenciadores na carreira profissional feminina, sendo esse destrinchado em vários objetivos específicos: descrever os aspectos da vida pessoal e profissional da mulher; analisar o discurso da mulher sobre suas experiências profissionais e avaliar de que forma os fatores listados interferem no desenvolvimento da carreira feminina.

O trabalho tem caráter qualitativo e explicativo, utilizando como método de coleta de dados uma entrevista semiestruturada, respondida por mulheres acima de 32 anos de idade, nascidas ou residentes no DF, com experiências de carreira.

Esta pesquisa será dividida em cinco partes, contendo: introdução, onde há a apresentação do tema e suas justificativas, o referencial teórico contextualizando os principais tópicos do trabalho, o método de pesquisa que discorre sobre a técnica utilizada para a coleta de dados, a análise com a discussão dos dados obtidos e finalmente, as conclusões da pesquisa e suas considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Carreira

London e Stumpf (1982) discutem dois pontos de vista acerca do conceito de carreira. A partir do indivíduo, se considera todo o trajeto da vida profissional da pessoa, posições exercidas no trabalho, as aspirações, necessidades, percursos e expectativas em relação ao que se pretende cumprir profissionalmente. Avalia-se a sua experiência profissional como todo. Enquanto na perspectiva da organização, considera-se tudo o que é relacionado aos cargos presentes na empresa como as políticas de movimentação de pessoal, remuneração e hierarquia.

A definição de Dutra (1993) entende a carreira como a consequência da relação profissional entre indivíduo e empresa, contemplando as duas perspectivas. O autor defende a ideia da administração de carreira, num contexto onde as mudanças sociais, econômicas e políticas acontecem cada vez mais rápido. Segundo Dutra (1993), tanto o indivíduo como as organizações devem desenvolver esse gerenciamento de carreira em parceria, visando o crescimento de ambas as partes e alcance dos objetivos profissionais.

Outro autor revela a importância do planejamento e da orientação para o desenvolvimento profissional. Segundo Oliveira (2013, p. 5) "carreira é o conjunto planejado, estruturado e sustentado de estágios que consolidam a realidade evolutiva de cada indivíduo, de forma interativa com as necessidades das empresas e das comunidades onde elas atuam".

No quadro 1, Hall (2002) organizou vários conceitos de carreira:

Tipo de Carreira	Conceito
1. Carreira como avanço	A mobilidade é vertical em uma hierarquia organizacional com sequência de promoções e movimentos para cima.
2. Carreira como profissão	Ocupações que são submetidas a movimentações progressivas de status (carreira militar, política, advocacia, científica).
3. Carreira como a sequência de trabalhos durante a vida	Carreira Objetiva - História ou série de posições ocupadas, independente de nível ou tipo de trabalho. Todas as pessoas com histórias de trabalho têm carreiras.
4. Carreira como a sequência de experiências relativas a funções ao longo da vida	Carreira Subjetiva - Forma como a pessoa experimenta a vida profissional. Aspirações, autoconcepções, satisfação e atitudes referentes ao trabalho e a vida.

#### Quadro 1 – Conceitos de carreira

Fonte: Adaptado de Hall (2002)

Douglas Hall reinterpreta conceitos formados por ele mesmo em obras mais antigas. No esquema representado são apresentados quatro tipos de carreira, por vários pontos de vista (HALL, 2002).

A Carreira como avanço considera a mobilidade vertical, priorizando a promoção dentro da organização. Já a Carreira como profissão adota uma perspectiva de classe, onde a ocupação é também um indicativo de status na sociedade. O terceiro conceito é a Carreira como sequência de trabalhos durante a vida do indivíduo. Aqui, não há muito espaço para julgamento de valor, há um entendimento neutro da carreira. O quarto conceito manifesta uma visão subjetiva de carreira, onde toda a experiência em torno da vida profissional tem importância.

A partir disso, Hall (2002, p.12), sintetiza: “carreira é a sequência individualmente percebida de atitudes e comportamentos associada com experiências relacionadas ao trabalho e atividades durante a vida de uma pessoa”.

Schein (1990) desenvolveu o conceito de âncoras de carreira se baseando em três pilares: talentos e habilidades; motivos e necessidades e atitudes e valores. Estas características são responsáveis pela visão e aspiração profissional do indivíduo, conduz o projeto e a vocação profissional. A partir deste primeiro conceito, o autor descreveu oito tipos de inclinação profissional que influenciam as escolhas de carreira, afetando nas decisões de mudança no trabalho e interferindo nas reações do indivíduo frente ao trabalho exercido.

Orientação	Características
1. Competência Técnica / Funcional	Sentem-se motivados ao se deparar com oportunidades de aplicar habilidades técnicas. A realização vem quando o trabalho permite enfrentar fortes desafios em áreas técnicas.
2. Competência Gerência Geral	Desejo por aprimorar e aplicar suas habilidades interpessoais, políticas, analíticas e financeiras associadas à gestão.
3. Autonomia / Independência	Preferência por atividades que possibilitem a manutenção da sua liberdade, autonomia e independência. Se sentem atraídos por ambientes que predominam a flexibilidade no trabalho.
4. Segurança / Estabilidade	Priorizam a estabilidade financeira na carreira, sendo atraídos por planos de benefícios e pela segurança profissional proporcionada em ambientes de baixo risco.
5. Criatividade Empreendedora	Necessidade por desenvolver seus próprios projetos, criar e gerenciar empreendimentos, novos produtos e serviços. Desejo pelo reconhecimento.
6. Serviço / Dedicação a uma Causa	Pretensão por alinhar as atividades de trabalho com suas habilidades pessoais e valores. Interesse em ajudar a sociedade e melhorar o mundo.
7. Desafio Puro	Necessidade de testar as habilidades individuais e superar dificuldades. Atração por desafios profissionais e pela competição.
8. Estilo de Vida	Necessidade de integrar trabalho, família e interesses individuais aos interesses profissionais.

**Quadro 2 – Âncoras de Carreira**

Fonte: Adaptado de Schein (1990)



As âncoras de carreira estão diretamente relacionadas à motivação pessoal e profissional do indivíduo, refletindo a personalidade e as necessidades de cada pessoa. Entretanto, considerando a versatilidade do ser humano, é possível se encaixar em mais de uma âncora, em vários níveis de prioridade.

Barbieri (2014) acredita que o início da carreira de um indivíduo, principalmente a escolha, é motivada por vários fatores, entre eles:

- intimidade com matérias do período escolar;
- carreira dos pais ou de familiares;
- facilidade de ingresso na faculdade ou em determinado curso;
- facilidade de entrada no mercado de trabalho;
- profissões que permitem elevação do status social; e
- profissões em tendência no mercado.

Segundo o autor, o ideal seria uma escolha de carreira baseada nos valores, talentos, interesses, pontos fortes e fracos da pessoa. Assim, poderia alcançar com menos dificuldade a motivação e satisfação pessoal.

## **2.2 Mulher no mercado de trabalho**

Em períodos onde predominava a organização patriarcal, o papel das mulheres era limitado somente ao trabalho doméstico e reprodutor, mal saíam de sua própria casa, onde eram verdadeiras servas da família. Chegaram a realizar trabalhos agrícolas nas famílias menos abastadas e eram estimuladas desde pequenas a fazer trabalhos manuais como a costura e o artesanato, não-remunerado, como forma de passar o tempo e valorizar os dotes femininos (PENA, 1981).

Com o advento da Revolução Industrial e das grandes Guerras Mundiais, a mulher pôde ter acesso ao mercado de trabalho, ainda que essencialmente para integrar mão-de-obra secundária. O início da vida profissional feminina não se deu de forma espontânea, mas em meio a transformações culturais e crises históricas e econômicas que forçaram a mulher a integrar a força de trabalho. De acordo com Santos, Tanure e Carvalho Neto (2015, p. 9): “A opção pelo trabalho da mulher estava relacionada à premência da necessidade econômica e nunca à sua realização profissional”. Por um lado os empregadores do ramo fabril passaram a reduzir custos com mão-de-obra, resultado do emprego de máquinas e novas

tecnologias, por outro, as famílias que viviam em situação miserável precisavam complementar sua renda. O sustento era incerto com a perda do patriarca nos campos de batalha. Mesmo com a volta dele, muitas vezes estava debilitado fisicamente ou psicologicamente (SIMÕES; HASHIMOTO, 2012).

Por muito tempo a trabalhadora esteve submetida a jornadas de trabalho exaustivas, condições insalubres e intimidação de seus patrões. Na Europa, movimentos feministas lutaram para valorização do trabalho feminino e melhoria das condições trabalhistas.

### **2.2.1 Contexto histórico brasileiro**

No Brasil, a mulher esteve presente como força de trabalho desde o período após a escravidão. As mulheres negras, ex-escravas, passaram a exercer o trabalho doméstico nas casas de família. Já as mulheres de classe média optavam pelos empregos de professora, enfermeira ou parteira. A mão-de-obra feminina foi aproveitada no início da industrialização, com a instalação das primeiras fábricas. Principalmente as mais pobres compunham pelo menos 76% do trabalho assalariado nas fábricas em 1872 (DANIEL, 2011).

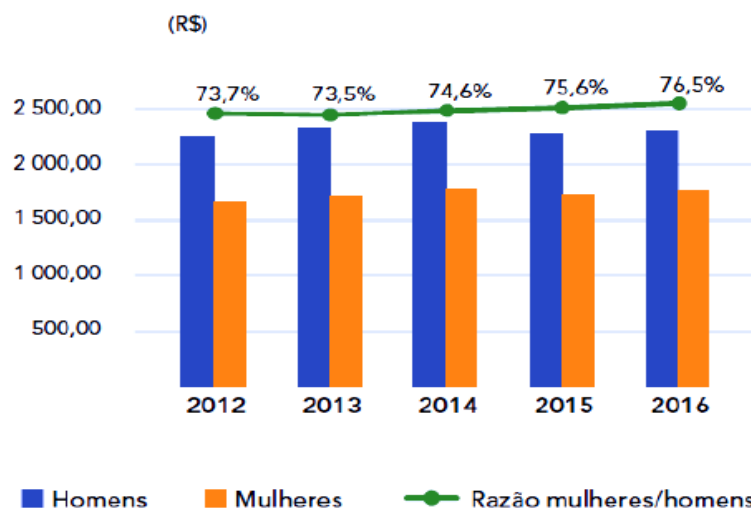
A expansão do contingente feminino no mercado de trabalho teve início na década de 70 quando as mulheres conseguiram mais acesso à educação e elevaram sua formação, melhorando também sua posição no mercado. Mesmo assim, a participação feminina em cargos executivos era baixíssima.

Bruschini e Puppim (2004) contextualizam o percurso da mulher no final do século XX. No final dos anos 70 e início da década de 80, mais qualificadas e com acesso a melhores cargos, começam a surgir as mulheres executivas. O perfil das trabalhadoras mudou de uma maioria solteira e sem filhos para uma parcela significativa de mulheres casadas e mães.

Nos anos 90 houve uma queda significativa da taxa de fecundidade, redução do tamanho da família, maior expectativa de vida das mulheres e aumento no número de mulheres como chefe de família.

Nos anos 2000, as mulheres ocupavam cerca de 23,6% dos cargos de diretoria no Brasil. Maior oportunidade de alcançar posições de destaque no setor público, uma vez que o processo de seleção passou a ser realizado por meio de concursos, destacando o mérito e o nível intelectual da mulher.

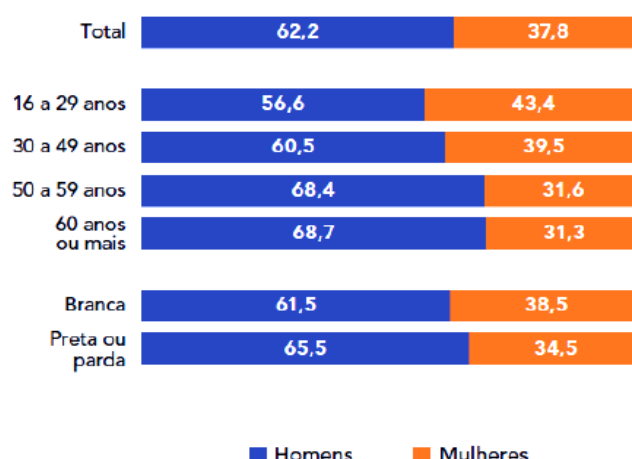
Atualmente, apesar das mulheres representarem 52,4% das pessoas com idade para trabalhar, quando se trata de índice de ocupação, no Brasil, 43,7% das pessoas ativas no mercado são do sexo feminino, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e divulgada no 4º trimestre de 2017. Em relação ao nível de instrução, as mulheres se mostram mais instruídas que os homens. Na pesquisa divulgada pelo IBGE, Estatísticas de Gênero, no 1º semestre de 2018, analisando a população de 25 anos ou mais de idade, com ensino superior completo, as mulheres representaram 21,5%, contra 12,9% dos homens. A contradição dos dados é visível quando comparado com o rendimento médio dos trabalhos por sexo, conforme gráfico 1.



**Gráfico 1 – Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos e razão de rendimentos, por sexo**

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Apesar de possuir melhor instrução e maior parcela da população em idade de trabalhar, em 2016 as mulheres recebiam em média 76,5% do rendimento dos homens. O gráfico 2 mostra uma diferença no nível de ocupação entre homens e mulheres que pode facilitar o entendimento dessa diferença salarial.



**Gráfico 2 – Posição na ocupação por sexo**

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Ao averiguar o nível de inserção das mulheres em posições de liderança, a mesma pesquisa revela que 37,8% dos cargos gerenciais no Brasil pertencem às mulheres, contra 62,2% dos homens.

### 2.3 Influências na carreira feminina

Visualizando de forma detalhada a trajetória feminina no mercado de trabalho, entende-se que vários fatores podem vir a influenciar a vida profissional da mulher. Alguns deles podem prejudicar o desempenho da funcionária na empresa, impactando negativamente na sua motivação. Certos fatores como o machismo, a discriminação de gênero e o assédio têm origem cultural e quando reproduzidos na rotina da mulher, dificultam a sua ascensão na empresa e na carreira em geral.

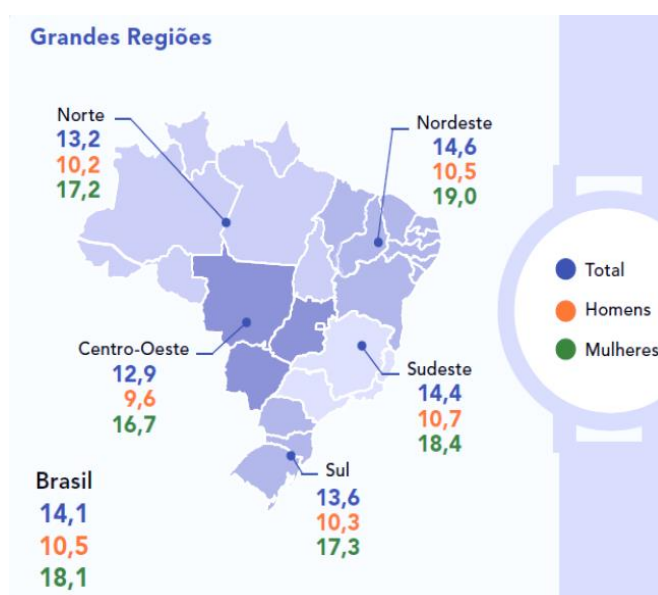
Outros aspectos também estão presentes nas questões profissionais como a maternidade e a dupla jornada (às vezes tripla), gerada do trabalho doméstico, atribuído a mulher culturalmente. Esses fatores têm uma forte influência na carreira feminina, sendo responsável muitas vezes por decisões entre a vida pessoal-afetiva e a profissional.

Ademais, a carreira da mulher pode ser impulsionada por outros fatores positivos ao desenvolvimento da trabalhadora dentro das organizações. A educação é um forte indicador quando analisados os casos de mulheres bem-sucedidas no trabalho. O apoio por parte da família e/ou por colegas e superiores também se mostram efetivos no crescimento profissional da mulher.

### 2.3.1 Tempo e Dupla Jornada

Desde o seu início no mercado de trabalho, a mulher se viu obrigada a equilibrar vida profissional e familiar. As jornadas de trabalho extenuantes ocupavam boa parte do tempo disponível para lidar com as questões pessoais. O tempo se tornou inimigo da mulher que, ao longo das décadas, foi obrigada a se organizar melhor em prol de uma vida com mais qualidade. O trabalho doméstico, raramente dividido com os homens, toma tempo e energia extra da mulher. (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004).

Encarregadas da gestão familiar, algumas mulheres acabam por tomar duras decisões sobre sua carreira. Na mesma pesquisa de Bruschini e Puppini (2004) há relatos de mulheres que abdicaram de cargos em melhor nível hierárquico, com mais responsabilidades, pensando no tempo que teriam para cuidar da casa e da família.



**Gráfico 3 – Média de horas dedicadas aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos, por sexo (horas semanais)**

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Em pesquisa do IBGE, os dados evidenciam que a média de horas semanais dispendidas pela mulher nos afazeres domésticos é superior a dos homens. O Nordeste é a região com maior índice comparado ao restante do país, já o Centro-Oeste é responsável pelo menor.

### **2.3.2 Maternidade**

A maternidade está presente em muitas discussões acerca da mulher e sua carreira. Mesmo àquelas que não possuem filhos a discriminação é real. A possibilidade da empregada engravidar e precisar se ausentar do trabalho é um medo compartilhado pelos empregadores que pensam duas vezes antes de contratar mão-de-obra feminina. Assim, segundo Andrade e Carvalho Neto (2015), é fato que a mulher enfrenta o encargo do estereótipo da maternidade e do papel de reprodutora, acima do produtivo.

Na esfera legislativa, no que concerne a proteção da mulher no seu período de maternidade, o Art. 7º, inciso XVIII da Constituição Federal garante a gestante ou mãe adotante o direito a licença-maternidade de pelo menos 120 dias nas organizações privadas e 180 dias no serviço público federal. Destaca-se que o pai tem direito a apenas 5 dias de licença após o nascimento, atribuindo praticamente toda a responsabilidade à mãe.

Já o Art. 10, inciso II "b" da CF prevê o direito à estabilidade, impedindo a dispensa sem justa causa da funcionária desde a confirmação da gravidez. Apesar destes avanços, há dificuldade da mulher na retomada da carreira profissional, após o período da primeira maternidade. A expectativa profissional feminina é afetada, devido à necessidade de conciliar o tempo em mais de uma jornada.

Scorzafave e Menezes-Filho (2001) expõem que o número de filhos, assim como a idade deles, tem influência na participação da mulher no mercado, ou seja, quanto maior o número de filhos, menor a sua participação. Detalhando, Soares (2002) explica que filhos menores de 10 anos, independente do gênero, reduzem a probabilidade da mulher procurar por trabalho, enquanto que filhos maiores de 12 anos permitem uma parcela maior dessas mães voltarem à vida profissional.

### **2.3.3 Assédio**

Consta no Art. 216-A do Código Penal Brasileiro, sobre assédio sexual: “constranger alguém com intuito de levar vantagem ou favorecimento sexual, prevalecendo-se o agente de sua forma de superior hierárquico, ou ascendência inerentes ao exercício de emprego, cargo ou função”.

Entende-se, portanto, que as relações profissionais entre empregador e empregada podem favorecer a situação do assédio, dado que estatisticamente a mulher se encontra majoritariamente em cargos de submissão. Todavia, Higa (2016) ressalta que nem sempre o assédio se manifesta de forma vertical. O constrangimento sofrido pelas trabalhadoras pode ocorrer entre seus colegas de trabalho ou inclusive de cargos inferiores a elas. O autor realça que o assédio sexual é uma evolução do assédio moral, pois ambos acontecem de modo a humilhar a trabalhadora por intenção puramente discriminatória.

Segundo pesquisa realizada pelo Datafolha, em 2017, 43% das mulheres brasileiras afirmam já terem sofrido assédio sexual, sendo 15% em ambiente de trabalho, verbalmente ou fisicamente. Higa (2016) revela que é comum não exporem o assunto ou denunciar por medo de retaliações, uma vez que é frequente a culpabilização da vítima, utilizando-se de julgamentos acerca da roupa ou do comportamento da mulher.

#### **2.3.4 Discriminação de gênero**

A discriminação de gênero está enraizada em discursos machistas e que no âmbito profissional resulta também na desqualificação do trabalho feminino. Bruschini e Puppini (2004) observaram que mulheres executivas sofrem mais cobranças e são mais questionadas. Segundo o discurso de algumas, não podem cometer erros e devem provar o seu mérito continuamente.

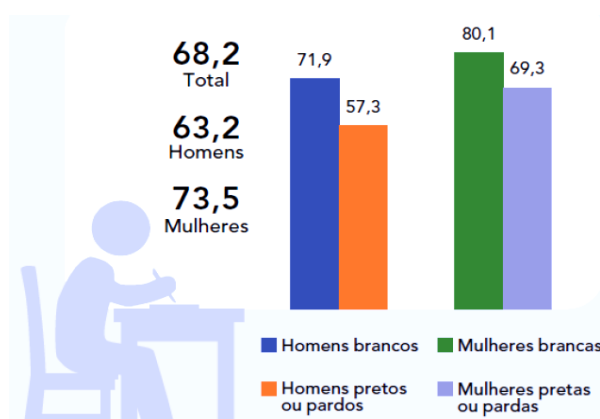
Simmel (1993) considerava a entrada da mulher no mercado um “problema”. Chegou a dissertar sobre a incapacidade das mulheres de realizarem tarefas objetivas, uma vez que suas capacidades afetivas interfeririam negativamente nos resultados. Afirmava que seria um desperdício a mulher realizar ofícios masculinos, comprometendo sua criatividade. Portanto, deveria ater-se aos trabalhos domésticos, essencialmente femininos.

#### **2.3.5 Cor/raça e etnia**

A raça ou etnia pode ser um fator de peso no desenvolvimento da carreira feminina. Se para mulheres, no geral, o mercado possui inúmeras barreiras que dificultam sua evolução profissional, quando se trata de trabalhadoras negras, as

estatísticas são piores. Abramo (2006) afirma que a presença das mulheres negras no mercado brasileiro reflete o passado escravicionista, quando uma considerável fração exerce trabalho doméstico, caracterizado pela baixa remuneração e longas jornadas de trabalho.

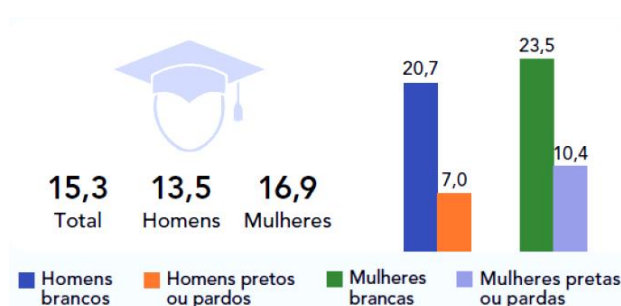
Estatísticas apresentadas pelo RAIS de 2016 mostram que a parcela de empregados que se declaram negros no modelo celetista é de 5,11%, brancos correspondem a 52,17%. Em análise ao Censo de 2010, realizado pelo IBGE, 40,2% das mulheres em idade de trabalhar, empregadas com carteira assinada, eram negras, 58,4% eram mulheres brancas. No mesmo módulo, há a informação de que 62,3% das mulheres exercendo trabalho doméstico, sem carteira assinada, eram negras, 36,5% brancas.



**Gráfico 4 – Taxa de frequência escolar líquida ajustada no ensino médio, por sexo e cor (%)**

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Dados acerca da educação, divulgados pelo IBGE, denunciam fatores culturais que distanciam o mercado de trabalho da mulher negra. O gráfico 4 informa que, sobre a frequência escolar da população brasileira, no ensino médio, as mulheres negras estão atrás de homens e mulheres brancas.



**Gráfico 5 – População de 25 anos ou mais com ensino superior completo, por sexo e cor (%)**

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)



Complementando, o gráfico 5 indica que o índice de mulheres negras com ensino superior é extremamente inferior ao de homens e mulheres brancas. Considerando a importância da educação na inserção do mercado de trabalho, entende-se que esses índices estão relacionados à baixa participação das mulheres negras.

### **2.3.6 Facilitadores**

Mesmo com todos os bloqueios à evolução da mulher no trabalho, é importante identificar os elementos que auxiliam no seu desenvolvimento e são responsáveis pelo seu crescimento constante no mercado.

Na pesquisa de Bruschini e Puppini (2004), várias mulheres com carreiras bem sucedidas relataram ter apoio familiar na escolha de sua profissão e serem incentivadas constantemente a melhorarem de posição. Mencionam também que foram motivadas e inspiradas por um mentor que confiava em seu trabalho e suas capacidades na organização. Outro fator que influencia o alcance dos objetivos profissionais é o bom relacionamento com seus colegas, prezando pela sinceridade e a ética no ambiente de trabalho.

Conforme supracitado, quando o assunto é educação, as mulheres representam uma porcentagem vantajosa em relação aos homens. Sendo assim, o nível de instrução tem sido uma de suas principais vantagens competitivas. A educação foi o principal responsável por impulsionar a participação da mulher no mercado (SOARES; IZAKI, 2012).

## **3 MÉTODO**

Quanto à abordagem, a pesquisa teve caráter qualitativo, considerando a subjetividade e a utilização de várias perspectivas na análise. Denzin e Lincoln (2006) discorrem sobre o método qualitativo quando este trata da representação e interpretação de fenômenos e experiências da vida.

Para os autores, a pesquisa qualitativa está relacionada aos estudos culturais e interpretativos. Utiliza-se de procedimentos menos rigorosos, com pouca exigência de instrumentos completamente estruturados que limitam a coleta de dados. Realiza a coleta de materiais empíricos que tenham ligação com a questão estudada e posteriormente faz sua análise. Flick (2008) reitera que são inúmeras as técnicas de

coleta que podem ser utilizadas, combinadas ou não. Entre elas há a entrevista individual, grupos focais, a observação participante ou análise documental.

A escolha metodológica foi motivada pela intenção de aprofundamento do assunto, compreendendo os pormenores que estão presentes na rotina e na trajetória de todas as entrevistadas, valorizando a singularidade do discurso de cada uma. Identifica-se uma realidade que não permite ser quantificada ou generalizada. Cada objeto traz uma interpretação única da experiência. A relevância histórica e social da pesquisa conduz a um método que preza pela originalidade dos discursos. Minayo (2001) argumenta que para a pesquisa social não é possível negar o alto comprometimento com a sociedade e a história. O envolvimento com essas questões trazem o seu significado.

Quanto aos objetivos, identificou-se como explicativa. Para Gil (2008), este método está relacionado às influências exercidas nos fenômenos. Procura conhecer, entender e explicar a razão das coisas. Possui afinidade com o principal objetivo deste trabalho que é identificar e explicar os fatores que interferem no desenvolvimento da carreira feminina, aprofundando as questões do gênero no mercado de trabalho.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, que a partir do roteiro elaborado, permite maior liberdade de fala dos entrevistados. Gerhardt e Silveira (2009) explicam que uma das vantagens deste método é a possibilidade do entrevistador captar a expressão corporal e a tonalidade de voz da pessoa entrevistada, fornecendo maior profundidade dos dados obtidos e facilitando a interpretação posterior dessas informações.

O instrumento foi dividido em uma primeira parte com dados demográficos: idade, estado civil, quantidade de filhos, grau de instrução e profissão, seguido de 19 perguntas sobre as experiências da mulher no mercado de trabalho e questões profissionais alinhadas às questões pessoais. Os temas abordados foram: maternidade, dupla jornada, discriminação de gênero, educação, cor/raça, assédio moral e sexual, motivação e influências. Foi aplicado presencialmente ou por telefone, com 9 mulheres com idade entre 32 e 57 anos, nascidas ou residentes em Brasília, no Distrito Federal. As entrevistas foram realizadas no período de 2 a 12 de abril de 2018, cada uma com duração de aproximadamente 30 minutos. O conteúdo foi gravado mediante aprovação das entrevistadas. Não foram considerados para

seleção dos sujeitos a profissão, classe social ou raça. Pretendeu-se analisar o discurso de mulheres que trabalham tanto em empresas privadas quanto em públicas, além daquelas que estão se encaminhando para o empreendedorismo ou aposentadas.

Os dados foram analisados segundo a teoria de Bardin (2011) sobre a Análise de Conteúdo, um conjunto de técnicas de análise que, associadas a procedimentos sistemáticos e objetivos, visam à interpretação das mensagens recebidas através dos métodos de coleta. Permite a inferência de novos conhecimentos a partir de outros significados, gerando diferentes pontos de vista de um mesmo objeto.

Bardin (2011) utiliza a “análise categorial”, um método de classificação que possibilita a organização dos dados coletados, seguindo a frequência ou ausência de termos relacionados ao tema pesquisado, considerando também a função dos elementos observados. Deve-se atentar à homogeneidade, pertinência, objetividade e produtividade dos elementos categorizados. Considerou-se, portanto, os temas abordados anteriormente pela bibliografia, alinhados aos assuntos mais frequentes no discurso das entrevistadas.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

No início da entrevista foi possível identificar o perfil das entrevistadas, a partir de seus dados demográficos. As demais questões geraram informações sobre as categorias definidas: maternidade, dupla jornada, assédio, discriminação de gênero, aparência (raça), influências de carreira, apoio e motivação profissional.

### **4.1 Perfil das entrevistadas**

Conforme dito anteriormente, procurou-se por mulheres de várias idades, classes sociais, raça e profissões. A média de idade é de 42 anos. A maioria das respondentes afirmou ser casada e possuir filhos. A respeito do grau de instrução, somente uma não possui ensino superior completo, embora esteja em formação. Quase metade possui especialização em alguma área, coincidindo com as pesquisas do IBGE (2017) que afirmam um alto índice de instrução das mulheres brasileiras no mercado de trabalho, além do aumento do interesse em adentrar o mercado, consequência da melhor qualificação profissional alcançada nos últimos trinta anos. (SOARES; IZAKI, 2012).

Ainda que algumas respondentes tenham informado possuir mais de uma profissão ou formação profissional, optou-se por indicar a atividade exercida atualmente ou de mais destaque na vida profissional. Várias relataram experiências em duas ou mais carreiras totalmente diferentes.

	Idade	Estado Civil	Filhos (as)	Grau de Instrução	Profissão
E1	57	Solteira	1	Pós-Graduação	Assistente Social (Aposentada)
E2	42	Casada	2	Graduação	Advogada
E3	42	Casada	2	Pós-Graduação	Servidora Pública
E4	32	Casada	1	Graduação	Pedagoga
E5	41	Casada	2	Graduação	Pedagoga
E6	41	Solteira	0	Graduação	Professora
E7	40	Casada	3	Graduação Incompleta	Estudante de Arquitetura
E8	42	Casada	0	Graduação	Administradora
E9	43	Divorciada	2	Mestrado	Terapeuta <i>Body Talk</i>

**Quadro 1 – Perfil das entrevistadas**

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas.

Nas entrevistas realizadas observou-se uma presença e um interesse maior em áreas de mercado consideradas femininas, como a área de saúde e educação. Boa parte das entrevistadas realiza ou realizou atividades em sala de aula durante sua carreira, uma delas atuou exclusivamente na área de saúde, o que reforça alguns dados acerca da presença da mulher no mercado de trabalho. Importante informar que as entrevistadas não possuem relação direta entre si e atuam em localidades diferentes, revelando a diversificação do perfil. Durante a entrevista foi perguntado a idade em que ocorreu o começo da vida profissional. A média de idade de início da carreira é de 19 anos.

#### 4.2 Fatores influenciadores da carreira

Os fatores foram escolhidos observando a relevância no desenvolvimento da carreira feminina e a frequência no discurso das entrevistadas. Não foram coletados dados suficientes à análise sobre o acesso a educação formal, classe social, regionalidade ou religião das entrevistadas, portanto, nesta pesquisa não foi possível inferir qualquer influência desses fatores ao longo da carreira.

#### 4.2.1 Carga horária e dupla jornada de trabalho

Nesta categoria analisou-se a relação da mulher com o tempo, como a carga horária exercida afeta a vida pessoal e quais os desafios enfrentados diariamente para conciliar todas as atividades profissionais e pessoais.

Mais da metade das entrevistadas relataram realizar pelo menos 2 horas de trabalho doméstico ao dia, antes ou após sua rotina de trabalho, inclusive durante os finais de semana. Esse resultado confere com os índices apresentados pelo IBGE (2017) sobre a média de horas semanais dedicadas ao trabalho doméstico. Observou-se que as mulheres com filhos na faixa etária entre 0 a 5 anos possuem mais sentimento de responsabilidade em casa e mais incômodo com o fator tempo, tal como Scorzafave e Menezes-Filho (2001) apontaram em seus estudos.

Citado como fator positivo em alguns casos, a flexibilidade do horário de trabalho é vista como vantagem, pelo fato de poderem construir sua carga horária em parceria com a empresa, facilitando alguns aspectos da vida pessoal. Permite estar mais presente na criação dos filhos, dedicar-se aos estudos e a uma possível carreira acadêmica, além de possibilitar algumas atividades rotineiras como resolver pendências bancárias, fazer consultas e exames médicos.

Pode-se associar as preferências dessas profissionais com as âncoras de carreira descritas por Schein (1990), na qual há uma tendência a preferirem carreiras que priorizam sua “Autonomia e Independência” assim como sua “Segurança e Estabilidade”.

*“Sempre tive essa possibilidade de fazer um horário diferente, eu podia ficar uma parte do dia em casa, três vezes por semana. Muita gente gostaria, embora nos outros dias eu saísse às 7h da manhã e só voltasse às 7h da noite. Você trabalhar e ter família, casa, filhos é complicado porque tem que se desdobrar. Tem que fazer o que chama de dupla jornada.” (E1)*

*“Como meu horário é flexível, se às vezes eu precisar fazer alguma coisa, só avisar que vou chegar mais tarde, ou então compenso outro dia, mas a questão do horário tá ótima, não tenho do que reclamar [...] às vezes eu nem vou pra escola, fico em casa, ou saio mais cedo do trabalho e fico com minha mãe e meu pai.” (E6)*

Para as mulheres que possuem uma carga com mais rigidez ou mais quantidade de horas, a falta de tempo torna-se uma dificuldade. Nesses casos, o planejamento do tempo é essencial diariamente para evitar imprevistos, há priorização pela organização da rotina.

*“Ser professor é um trabalho em que você não para. Tanto na sua casa quanto na escola, todos os dias você tem algo pra fazer [...] Por mais que tenham as folgas, feriados, se for comparar, nós não temos um tempo livre pra, por exemplo, fazer uma atividade bancária [...] é uma das coisas que a gente sente muito porque a vida não se resume só a trabalho.” (E5)*

*“Minha carga horária de hoje é de 40 horas. Se não amar, não fica, porque realmente é bem puxado. Acho que pra mulher principalmente, porque a gente trabalha de manhã, tarde, chega à noite. Nosso serviço não para, ainda mais pra quem tem filho, tem que cuidar da casa, tem que cuidar de tudo [...] Às vezes eu quero ter aquele momento com a minha filha, de levar pra brincar, eu quero curtir, conversar e às vezes você nem tem esse tempo porque tá tão atarefada.” (E4)*

O apoio em relação às atividades domésticas, seja pelo cônjuge ou filhos, não foi tão identificado. Em geral, as mulheres tendem a ser responsáveis pela maioria do trabalho em casa. Algumas declararam ter ajuda de pessoas contratadas para as atividades do lar.

A partir dos discursos, foi identificado que as mulheres naturalmente são levadas a renunciar certas oportunidades profissionais, com melhores remunerações, em virtude das responsabilidades familiares. Aquelas que conseguem atingir níveis mais altos se deparam com cargos de mais pressão, que demandam mais comprometimento, onde são submetidas a viagens, horas extras, abordagens fora do expediente, sacrificando o tempo com a família e causando grande esgotamento físico e mental. Bruschini e Puppim (2004) se aproximam desses resultados, ao mostrar que gestoras acabam por abrir mão de certos cargos para conciliar os papéis pessoais e profissionais.

Não somente em âmbito profissional, mas em relação às obrigações acadêmicas, essas tendem a ficar em terceiro plano frente às profissionais e as familiares. Em casos onde a mulher está em processo de formação, é mais comum ocorrer atraso ou abandono do curso, devido à falta de tempo.

Portanto, o tempo é um fator extremamente valorizado nos discursos analisados. A flexibilidade da carga horária é relevante para a mulher nas suas escolhas profissionais.

#### 4.2.2 Maternidade

Pretendeu-se também avaliar se houve alguma interferência do período de gravidez e maternidade na carreira das entrevistadas e como elas se relacionam com o trabalho paralelamente a vida materna. Nenhuma mãe apontou uma influência negativa na vida profissional, apesar de várias terem tomado decisões acerca da sua carreira em determinado momento, priorizando o papel materno. O mais comum é a redução da carga horária.

*“A maternidade me deu estabilidade e mais responsabilidade [...] embora sua carga de trabalho triplique, eu acho que agiu positivamente [...] toda mulher que trabalha às vezes precisa fazer suas opções. Em um momento da minha carreira eu fiz minha redução de horário pra ficar com a minha filha. Fiquei alguns anos assim, trabalhando meio expediente, depois voltei a trabalhar 40h.” (E1)*

*“Teve uma época em que eu dava aula em duas escolas, tive que largar uma das escolas porque o meu filho ficava com uma virose, uma gripe atrás da outra e eu precisava cuidar dele. Precisei parar pra dar assistência em casa.” (E7)*

*“Fui demitida quando tive a minha segunda filha, quando ela tinha quatro meses. Então eu acredito que tenha interferido nessa primeira profissão, mas agora não, tranquilo.” (E5)*

Conforme Andrade e Carvalho Neto (2015) discutem, a maternidade se mostra discriminada, mesmo que implicitamente. Precisar se ausentar para acompanhamento médico da sua gravidez, acompanhar o filho em reunião da escola ou levá-lo ao médico, são pontos que pesam no processo de ascensão na organização. Algumas organizações consideram como prejuízo a presença de uma grávida na empresa, principalmente se essa precisar ser deslocada das suas atividades normais.

Após o nascimento e a licença-maternidade, a imagem da mulher é fragilizada dentro da empresa. Conforme relato em destaque, é comum a demissão de

funcionárias após esse período, pois entende-se que a mulher não terá a mesma dedicação de antes ao trabalho.

Contudo, seja por questões de valores, religiosidade ou afetividade, observa-se que a mulher não culpa a maternidade pelas circunstâncias, tendendo a aceitar a condição de sua carreira, entendendo de forma positiva.

#### 4.2.3 Discriminação de gênero

O assunto visou identificar se as entrevistadas chegaram a sofrer discriminação pelo fato de serem mulheres, considerando todos os estereótipos que compõem a imagem da mulher no ambiente profissional. Quase todas declararam terem se deparado com questões de diferença de gênero no trabalho, ainda que de forma velada. Andrade e Carvalho Neto (2015) tem essa visão e coincide com os relatos apresentados.

*“Quando assumi o cargo de chefia foi bem complicado. Metade da equipe era homem, alguns médicos, então eu estava acima deles duplamente, de uma forma equivocada, eu era mulher e não era médica. Então eu sofri, mas a gente conseguiu contornar, conversando.” (E1)*

*“As mulheres nunca ascendiam a cargos melhores, eram sempre os homens, mesmo que fosse um homem com menos tempo de escritório. Teve uma advogada que foi demitida depois de ser mãe, porque eles acharam que ela não estava mais se dedicando como antes a profissão.” (E2)*

*“Quando eu dei aula eu senti muito porque eu sempre tive facilidade na área de exatas. Eu sempre escolhia trigonometria, matérias bem chatas, que geralmente as pessoas não gostam, eu sempre gostei muito. Quando escolhi essas frentes, só tinham homens dando aula, então tinha um preconceito muito grande.” (E7)*

Uma das entrevistadas abordou a questão da idade associada ao gênero. A discriminação dificultou o seu retorno à vida profissional, causando certa insegurança.



*“[...] eu demorei muito pra conseguir estágio. Não tenho certeza, mas acredito até que foi por preconceito com a minha idade. Eles nem olhavam o meu portfólio [...] quando eu estagiei agora, não recebia nada, foi uma condição pra conseguir esse estágio [...] acho que fui desvalorizada nesse período, não por ser mulher, mas mais por conta da minha idade.” (E7)*

A idade pesa também em mulheres que já têm uma carreira estável. Bruschini e Puppim (2004) constatam que mulheres em cargos diretivos possuem a média de idade inferior a média de homens na mesma categoria e informam que mais de 80% das diretoras possuem menos de 50 anos.

Diante dos relatos, é possível observar a propagação de estereótipos sobre a personalidade da mulher (muito passional, emotiva), sua força (sexo frágil), inteligência (burra, não domina exatas) e até questões hormonais (TPM). Estereótipos que prejudicam a imagem da mulher e sua ascensão a níveis hierárquicos melhores.

A discriminação de gênero também abrange os tópicos já discutidos, sobre o preconceito a maternidade e ao potencial da mulher engravidar. Ainda que não tenha intenção de ter filhos, é atribuído à mulher automaticamente a capacidade de engravidar, causando um receio no momento da contratação.

#### **4.2.4 Assédio**

Na maioria dos discursos as entrevistadas contaram terem sido vítimas ou presenciado situações de assédio moral ou sexual. O resultado pode ser comparado com o índice publicado em pesquisa do Datafolha (2017), onde se mostra superior ao dado oficial. As mulheres reconhecem a presença da prática em várias empresas, mas acreditam que atualmente os casos possam estar reduzindo. Ressaltaram que o assédio pode ser inclusive praticado por algumas mulheres dentro das empresas.

*“Eu estava passando no corredor e esse homem veio e me empurrou pra parede, me deu um chega e eu dei-lhe um tapa, dei um empurrão nele e saí. Ele nunca mais falou comigo, mas me perseguiu inclusive. Não dei a mínima, mas foi uma coisa bem desagradável, foi a única vez também.” (E1)*

*“Já tive chefe perguntando pra mim o que eu faria se ele me desse um beijo, cliente passando a mão na minha bunda, pessoas me dando instrução pra seduzir o meu cliente porque ‘eu era bonita e charmosa’.” (E9)*

Nos casos relatados, as vítimas do assédio ou não reportaram, ou foram desacreditadas ao denunciarem.

*“[...] teve uma advogada que era assediada sexualmente pelo nosso chefe e esse caso foi parar na justiça. Ela foi demitida do escritório e depois entrou na justiça por justa causa, pedindo direitos [...] virou uma confusão. Acabou sendo a vilã da história.” (E2)*

*“Tive uma conhecida que chegou a pedir demissão por conta do assédio [...] não teve grande repercussão não, até porque muitas vezes até você provar. A pessoa fica sem coragem de se expressar, por falta de apoio, então prefere sair a tentar falar.” (E5)*

Tais dados reforçam o trabalho de Higa (2016) sobre a culpabilização da vítima, que é desacreditada ao tentar denunciar. Sobre o assédio moral, entende-se que este está diretamente relacionado ao sexual, podendo ser tanto a raiz dos abusos como a consequência de investidas mal-sucedidas. Conforme as informações obtidas, o assédio também se torna um fator relevante, no momento em que certas decisões, como a demissão, são tomadas para evitar situações constrangedoras.

#### **4.2.5 Aparência**

Sobre a aparência, pretendeu-se avaliar questões não somente sobre a vestimenta, mas sobre a cor da pele, do cabelo, dos olhos, peso e outras características físicas que possam ter relevância em algum momento da vida profissional.

Foram poucos os relatos que admitiram alguma interferência desse fator na carreira das mulheres. Inclusive, algumas relataram que se sentem confortáveis em relação a sua aparência dentro do ambiente de trabalho, tendo liberdade de se expressarem visualmente da forma como preferirem.

*“Quanto a minha aparência, graças a Deus, aqui eu sempre sou bem vista, tanto pelo cliente quanto pelas minhas chefes. Nunca fui discriminada, graças a Deus. Eu uso meu cabelo do jeito que eu quero.” (E5)*

Deve-se considerar, no entanto, que a maioria das entrevistadas se encaixa no padrão de beleza com privilégios na sociedade atual, no caso: brancas, magras e sem deficiências. De 9 mulheres, 2 são negras e apenas 1 levantou a questão racial em suas respostas.

*“Acho que tive muito mais dificuldade porque eu sou mulher e sou negra. Muito mais complicado essa questão da aceitação. Desde que comecei a dar aula, sempre tive muito receio. Nunca senti na pele a questão do preconceito, mas sempre fiquei meio assim. (E6)*

Outra questão abordada, principalmente em E6 e E7, foi o estilo e vestuário, comumente julgados em certas profissões.

*“Aqui eles valorizam muito a questão da imagem e eu sou muito largadona. Já aconteceu, principalmente quando dava aula de eu estar bem vestida num dia e no outro dia estar mais ou menos, as pessoas te tratarem de maneira diferente.” (E7)*

A bibliografia estudada apresenta dados pouco otimistas em relação à parcela negra no mercado de trabalho, seu nível de instrução (IBGE, 2017) e posição no mercado (ABRAMO, 2006). As informações obtidas não explicam profundamente essas questões, mas ambas as entrevistadas possuem formação superior e não possuem especialização. Mesmo declarando não terem sofrido discriminação racial, foi observado em ambos os discursos o receio e o cuidado com a postura tomada no ambiente de trabalho.

#### **4.2.6 Apoio e motivações de carreira**

Em todas as entrevistas foi unânime a presença familiar no início e decorrer da vida profissional. Algumas de maneira sutil, como somente uma inspiração. Outras tiveram uma participação mais ativa dos familiares no início da profissão, chegando ao ponto de alguns terem literalmente escolhido a carreira para as filhas. Barbieri (2014) lista esses fatores motivacionais da carreira, onde vários foram identificados no discurso das entrevistadas.

Além da família, foram considerados no começo da carreira: a facilidade pelo ingresso na faculdade, a tendência do mercado e a afinidade com certa área desde o período escolar.

*“Eu não escolhi o meu curso, meu pai que escolheu pra mim, ele disse ‘Você vai fazer isso’. Se eu não tivesse gostado teria sido horrível, mas graças a Deus deu muito certo.” (E4)*

*“Escolhi ser professora porque minha mãe escolheu ser professora [...] No finalzinho do curso, pra fazer o concurso, minha mãe me obrigou, porque eu não queria.” (E6)*

Essas influências refletem a força familiar em todas as fases da vida pessoal e profissional, não só das mulheres, mas de todos os indivíduos.

Em certo momento, foi discutido o apoio recebido, ou não, tanto de familiares, como de amigos, colegas e líderes ao longo da carreira das entrevistadas.

*“Meu marido foi fundamental na minha vida porque ele sempre me apoiou pra eu correr atrás dos meus sonhos. Então eu falo que ele sempre foi um ponto positivo da minha vida.” (E7)*

*“Mesmo com 43 anos de idade, meu pai virou pra mim e disse ‘Como assim? E você acha que vai ganhar dinheiro com isso?’” (E9)*

A maioria das entrevistadas afirmou ter recebido apoio dos familiares nas suas escolhas profissionais, até mesmo pelo fato dessas terem sido influenciadas pela família. Entretanto, houve casos onde as desconfianças da família e de pessoas mais próximas causaram uma insegurança no momento de decisão da carreira. Em dois desses casos, as mulheres acabaram passeando por várias áreas profissionais.

Outro tipo de suporte considerado relevante para o crescimento profissional foi o de líderes e colegas de trabalho. Mesmo diante de experiências negativas com seus chefes, as entrevistadas afirmaram terem aprendido e provocado a sua evolução como profissional. Segundo elas, o aprendizado gerado do contato com esses superiores trouxe uma mudança legítima no comportamento e perfil dentro do ambiente de trabalho. Na mesma linha, reconhecem que o bom relacionamento com os colegas foi de fato positivo para muitas questões profissionais, trazendo leveza a rotina da empresa. Nesse âmbito, Bruschini e Puppim (2004) abordam esses fatores

na sua pesquisa e sustentam os dados obtidos ao admitir a importância de um mentor ao longo da carreira.

*“Elas sempre estão incentivando a gente, sempre motivando a buscar o conhecimento [...] Onde eu trabalho elas até arcam com todo o custo pra gente participar de um congresso, buscar uma pós-graduação, então aqui a gente é bem incentivado mesmo.” (E4)*

*“Eu tive um chefe muito bravo [...] eu lembro que ele me influenciou muito positivamente. Apesar dele ser muito duro, era muito organizado, gostava das coisas muito certas, tudo muito bem feito. Ele tinha um padrão de excelência muito elevado.” (E1)*

*“Aprendi muito com todos os meus chefes, até os mais babacas [...] O cargo de chefia, mesmo quando a chefia não é boa, é uma oportunidade maravilhosa de crescimento [...] O que você puder extrair de bom daquela experiência, até mesmo a parte ruim, ainda vai ser boa. Tudo o que sou como profissional, eu devo aos meus chefes.” (E9)*

A auto-motivação também tem peso. Após vários anos, algumas decidiram mudar de ramo, outras têm interesse ou já estão se profissionalizando e buscam realização pessoal e profissional.

*“O que eu sou fez parte das minhas escolhas mesmo [...] Eu não tenho dúvidas em relação ao que eu quero na minha vida. Eu me motivo. Sou extremamente motivada. Nunca fiquei em nenhuma empresa que eu não quisesse.” (E8)*

Assim, a personalidade também se mostra um fator que impacta diretamente, julgando que as atitudes tomadas no início e ao longo da carreira direcionam a vida profissional da mulher. Conforme já discutido por Barbieri (2014) e Schein (1990), as inclinações pessoais que irão definir o rumo da carreira do indivíduo. Portanto, haverá mulheres que priorizem a auto-realização à opinião familiar ou ao status profissional, por exemplo.

Em geral, percebe-se uma forte influência da instituição familiar em todos os aspectos da carreira, desde as primeiras escolhas, até as decisões tomadas ao longo dela. Os fatores mais citados e mais discutidos estão relacionados à família. O fato de ser mulher carrega um estigma que acompanha todas as suas experiências

profissionais, impactando de alguma forma, mesmo que minimamente, a sua vida profissional.

A discriminação, de gênero, cor, sexualidade, religião, cultura e demais aspectos gera um afastamento de certos espaços profissionais, sendo negativo ao desenvolvimento da carreira. Em contrapartida, o incentivo e o respeito, quando praticados nesses meios, resultam na motivação do crescimento profissional.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusões**

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar os principais fatores de influência na carreira feminina. Os objetivos específicos puderam ser alcançados, uma vez que foi possível descrever os principais tópicos acerca da vida pessoal e profissional da mulher, analisar o discurso delas sobre as experiências profissionais e fazer a avaliação em cima dos fatores identificados, relacionando com a carreira profissional.

Os principais fatores descritos foram: maternidade, dupla-jornada, discriminação de gênero, assédio, aparência, apoio e motivação profissional. As entrevistas geraram informações diversificadas sobre todos os assuntos abordados, possibilitando a análise e comparação com o referencial adotado.

Como resultado da análise, entende-se que a instituição familiar tem grande peso em todos os aspectos profissionais da mulher. Não somente na linhagem descendente (cônjuge e filhos), mas os pais também têm grande relevância nas suas escolhas profissionais, seja como influência, apoio ou interferência direta nas ações de sua carreira.

Para as mães, a maternidade trouxe uma remodelação das suas preferências profissionais em prol do seu papel materno e familiar no geral. Mesmo naquelas que não possuem filhos, a dupla-jornada é uma questão presente, ainda que em menor proporção. O trabalho doméstico ainda é em grande parte designado à mulher.

A questão da aparência, mesmo não tão explorada nas entrevistas, foi um ponto significativo pelo menos uma vez ao longo da carreira, principalmente às mulheres negras. Também pode ser relacionada aos casos de assédio sexual, onde a maioria das mulheres relatou ter sofrido ou presenciado durante sua vida

profissional, havendo casos onde mulheres precisaram abrir mão de certas oportunidades de trabalho devido aos abusos. O assédio moral também é bastante comentado em todas as áreas, inclusive partindo de outras mulheres.

A presença de superiores e mentores foi determinante para a carreira dessas mulheres. A memória guardada dos ensinamentos e exemplos, mesmo que negativos, possibilitaram a evolução da mulher como profissional. Provocou tanto a motivação quanto a desmotivação, sendo decisivo em situações como o desligamento de alguma empresa ou a busca pela capacitação.

Conclui-se que as empresas precisam estar preparadas para elaborar estratégias que reconheçam esses fatores e propiciem um ambiente de trabalho mais favorável às mulheres. As questões de horário e flexibilidade, bastante valorizadas, devem ser mais discutidas e consideradas nas suas políticas organizacionais. A ideia da maternidade precisa ser respeitada, entendendo as necessidades e o seu potencial de produção durante esse período. O assédio e a discriminação devem ser repudiados em todos os seus aspectos, trazendo mais conforto e confiança entre seus colaboradores, estimulando o bom relacionamento.

O estudo teve limitações em relação ao teor das informações obtidas através das entrevistas. Os discursos possuíram certas lacunas em relação a alguns tópicos que não foram bem aprofundados pelas entrevistadas, principalmente quando abordadas sobre as dificuldades e os possíveis fatores prejudiciais à carreira. Pode ter ocorrido uma baixa reflexão no momento da entrevista ou simplesmente uma resistência em discutir sobre tais assuntos.

Recomenda-se repetir este estudo em alguns anos para avaliar os desafios enfrentados por mulheres da próxima geração, assim como as suas influências de carreira. Sugere-se também diversificar mais o perfil em relação à cor, região, classe social, idade, sexualidade e área de atuação profissional.

No âmbito empresarial, propõe-se analisar quais as estratégias implementadas pelas empresas atuais perante os obstáculos enfrentados pela mulher no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Cienc. Cult.**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 40-41, dec. 2006. Disponível em: <[http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0009-67252006000400020&lng=en&nrm=iso](http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400020&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 15 mar. 2018.

ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura**: estudos sob diversas abordagens. São Paulo: Atlas S.A, 2015.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações**: A evolução do ser humano na vida e na carreira. São Paulo: Atlas S.A., 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Relação Anual de Informações Sociais – RAIS**. Brasília, 2016, Disponível em: <<ftp://ftp.mtps.gov.br/pdet/rais/2016/nacionais/2-apresentacaodadosconsolidados.ppt>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BRASIL. **Código Penal**. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/legislacao>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/acervo/legislacao>>. Acesso em: 30 mar. 2018.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, p. 105-138, abr. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/cp/v34n121/a06n121.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

DANIEL, C. O trabalho e a questão de gênero: a participação de mulheres na dinâmica do trabalho. **O Social em Questão**, Rio de Janeiro, v.14, n. 25/26, p. 323-344, 2011. Disponível em: <[http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/17\\_OSQ\\_25\\_26\\_Daniel.pdf](http://osocialemquestao.ser.puc-rio.br/media/17_OSQ_25_26_Daniel.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.



DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.

HALL, D. T. **Careers in and out of organizations**. London: Sage, 2002.

HIGA, F. C. Assédio sexual no trabalho e discriminação de gênero: duas faces da mesma moeda?. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 484-515, ago. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rdgv/v12n2/1808-2432-rdgv-12-2-0484.pdf>>. Acesso em: 01 mar. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2010: trabalho e rendimento**. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/1075/cd\\_2010\\_trabalho\\_rendimento\\_amostra.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/1075/cd_2010_trabalho_rendimento_amostra.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas de Gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em: 7 mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD**. Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2017\\_4tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2017_4tri.pdf)> Acesso em: 13 mar. 2018.

INSTITUTO DATAFOLHA. **Assédio sexual entre as mulheres**. São Paulo, 2017. Disponível em: <<http://media.folha.uol.com.br/datafolha/2018/01/11/bfed1c72cc0eff5f76027203648546c5bbe9923c.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

LONDON, M.; STUMPF, S. A. **Managing Careers**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira**: foco no indivíduo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PENA, M. V. J. **Mulheres e trabalhadoras**: presença feminina na constituição do sistema fabril. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1981.

PRONI, T. T. R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, e41780, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>>. Acesso em: 15 mar. 2018.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. In: ANDRADE, J. O.; CARVALHO NETO, A. (Org.). **Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura**: estudos sob diversas abordagens. São Paulo: Atlas S.A, 2015, p. 5-22.

SCHEIN, E. H. **Career Anchors**: discovering your real values. San Diego, CA: Pfeiffer & Company, 1990.

SCORZAFAVE, L.G.; MENEZES-FILHO, N.A. Participação feminina no mercado de trabalho brasileiro: evolução e determinantes. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 441-478, dez. 2001.

SERPA, N. C. A inserção e a discriminação da mulher no mercado de trabalho: Questão de gênero. In: SEMINÁRIO FAZENDO GÊNERO - DIÁSPORAS, DIVERSIDADES, DESLOCAMENTOS, 9., 2010. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2010. Disponível em: <[http://www.fazendogenero.ufsc.br/9/resources/anais/1265896752\\_ARQUIVO\\_ARTI\\_GOREVISAO.pdf](http://www.fazendogenero.ufsc.br/9/resources/anais/1265896752_ARQUIVO_ARTI_GOREVISAO.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2018.

SIMMEL, G. **A Filosofia do Amor**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

SIMÕES, F. I. W.; HASHIMOTO, F. Mulher, mercado de trabalho e as configurações do século XX. **Revista Vozes dos Vales**: publicações acadêmicas, Minas Gerais, v. 1, n. 2, p. 1-25, 2012. Disponível em: <[http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2011/09/Mulher-mercado-de-trabalho-e-as-configura%C3%A7%C3%B5es-familiares-do-s%C3%A9culo-XX\\_fatima.pdf](http://site.ufvjm.edu.br/revistamultidisciplinar/files/2011/09/Mulher-mercado-de-trabalho-e-as-configura%C3%A7%C3%B5es-familiares-do-s%C3%A9culo-XX_fatima.pdf)>. Acesso em: 12 mar. 2018.

SOARES, S.; IZAKI, R. J. A participação feminina no mercado de trabalho. **IPEA - Texto para Discussão**, Rio de Janeiro, n. 923, p. 1-27, dez. 2002. Disponível em: <[http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0923.pdf](http://ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0923.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2018.

SOARES, Y. Viés de gênero em consumo. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 2, p. 200-232, ago. 2002. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4401/1/PPE\\_v32\\_n02\\_Vies.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4401/1/PPE_v32_n02_Vies.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2018.

## **APÊNDICE A**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

**Nome Completo (Não será divulgado):**

**Idade:**

**Profissão:**

**Estado Civil:**

**Caso possua filhos, favor informar quantos e qual a idade:**

- 1) Qual a sua formação acadêmica?
- 2) Com quantos anos você iniciou a carreira profissional?
- 3) Onde trabalha atualmente e em qual função?
- 4) Quais as principais atribuições do seu cargo?
- 5) Há quantos anos exerce a atual função?
- 6) Como você avalia a sua carga horária e jornada de trabalho atual?
- 7) Costuma realizar trabalhos domésticos? Se sim, quantas horas por dia?
- 8) Conte-me sobre a sua família. Como você concilia a esfera familiar e as demandas do trabalho?
- 9) O tempo costuma ser um problema para você?
- 10) Em caso de possuir filhos, a maternidade interferiu na sua carreira profissional? Como?
- 11) Ao longo de sua trajetória profissional, você julga que o fato de ser mulher teve impacto em algum momento da sua carreira?
- 12) Você já sofreu algum tipo de discriminação?
- 13) Já presenciou ou sofreu assédio moral ou sexual dentro de alguma empresa? Se sim, chegou a relatar a alguém na época?
- 14) Você acredita que a sua aparência ajudou ou prejudicou de alguma forma a sua carreira? Se sim, como?
- 15) Ao longo da sua carreira, obteve apoio da família, amigos e colegas na profissão que quis seguir?
- 16) Qual o papel dos seus superiores no seu desenvolvimento profissional?
- 17) Como você avalia sua relação com seus colegas de trabalho? Há diferença na relação entre homens e mulheres?

18) De que forma a educação que recebeu influenciou nas suas escolhas profissionais?

19) Como você se qualifica quanto profissional? Quais os seus diferenciais?

### **TERMO DE CONSENTIMENTO**

Concordo em participar, como voluntária, do estudo que tem como pesquisador responsável a aluna de graduação Isis Monteiro Santos, do curso de Administração do UniCEUB, Brasília - DF. Tenho ciência de que o estudo tem em vista a realização de um trabalho de conclusão de curso de graduação intitulado “DESAFIOS DA MULHER NO AMBIENTE EMPRESARIAL – Fatores influenciadores da carreira feminina”. Minha participação consistirá em conceder uma entrevista que será gravada e transcrita. Entendo que esse estudo possui finalidade de pesquisa acadêmica, que os dados obtidos não serão divulgados, a não ser com prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando assim minha privacidade. O aluno providenciará uma cópia da transcrição da entrevista para meu conhecimento. Além disso, sei que posso abandonar minha participação na pesquisa quando quiser e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

---

Assinatura

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018